

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 - «Менеджмент»

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение проектного управления в организацию на примере ООО УСК

«Сибиряк»

Руководитель.

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Канд. экон. наук, доцент

должность, ученая степень

П.С. Зеленский

инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_

подпись, дата

В.А. Еремеева

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Внедрение проектного управления в организацию на примере ООО УСК «Сибиряк».

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г. А. Федоткина

инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты и принципы проектного управления .....	7
1.1 Базовые понятия и определения управления проектами .....	7
1.2 Система управления проектами в организации .....	11
1.3 Характеристика основных методов и инструментов управления проектами.....	15
2 Анализ деятельности ООО УСК «Сибиряк».....	22
2.1 Организационно-управленческая характеристика УСК «Сибиряк»	22
2.2 Анализ структуры и функциональных особенностей управления УСК «Сибиряк».....	26
2.3 Актуальность и обоснование необходимости внедрения проектного управления в УСК «Сибиряк» .....	41
3 Внедрение проектного управления в УСК «Сибиряк» и оценка финансовой эффективности их внедрения .....	44
3.1 Разработка мероприятий внедрения проектного управления .....	44
3.2 Оценка финансовой эффективности внедрения проектного управления .....	51
Заключение .....	53
Список использованных источников .....	55
Приложение А .....	59
Приложение Б.....	62

## **ВВЕДЕНИЕ**

В 2013-2014 годах в Красноярском крае, как и во всей России, намечался кризисный период для экономики страны. Наихудшим образом кризис отразился на частном секторе: располагаемые денежные доходы населения продолжают снижаться, а инфляция растет значительными темпами, снижая покупательную способность населения.

Строительная отрасль региона также находится под давлением описанных выше тенденций: цены за квадратный метр упали в среднем, а затраты на строительные материалы и работы постоянно растут на протяжении нескольких лет. К тому же сейчас, на строительном рынке края работают 115 компаний. Это ведет к высокой конкуренции среди строителей - ценовой конкуренция, которая заставляет строительные компании удерживать цены, и как следствие стремиться снизить себестоимость строительства.

Снижение себестоимости строительства возможно при жестком контроле затрат и сокращении сроков строительства, которое возможно при применении методик управления проектами.

Международный опыт применения управления проектами в различных сферах, по данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA) 2012 года, показывает, что эффективность управления проектами по сравнению с проектами, осуществляемыми традиционными методами следующая:

- сокращение продолжительности выполнения проекта в среднем на 20-30%;
- экономия расходов на проект в среднем на 10-15% (при затратах на управление проектами около 5-6% от стоимости этого проекта);
- общая прибыль от управления проектом, как правило, превышает, связанные с ним расходы в 2-3 раза.

Целью данной работы является разработка мер по внедрению проектного управления в ООО Управляющую строительную компанию «Сибиряк».

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить особенности проектного управления в строительстве;
- проанализировать модели оценки зрелости проектного управления;
- оценить уровень зрелости проектного управления в компании;
- выявить проблемы связанные с внедрением проектного управления.
- разработать мероприятия по внедрению проектного управления;
- оценить эффективность данных предложений;

Объект – строительная компания города Красноярска  
ООО УСК «Сибиряк».

Предмет – внедрение проектного управления в строительную компанию «Сибиряк».

Методы исследования, используемые в работе:

- анализ литературы по проектному управлению;
- изучение практики применения проектного управления;
- сравнение;
- классификация;
- анализ документов исследуемой компании;
- интервьюирование работников компании;
- опрос;
- и другие.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования. В первой главе рассматриваются понятие, этапы и особенности проектного управления в строительстве. Во второй главе дается общая характеристика компании, анализируются особенности фирмы и организационная структура. Рассматривается состояние проектного управления в компании, проводится оценка уровня зрелости и выявляются проблемы. Третья глава посвящена разработке мероприятий по внедрению проектного управления для решения найденных проблем и оценка эффективности предложенных нами мероприятий. В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме. Работа состоит из 62 страниц и содержит ... источников литературы.

# **1 Теоретические аспекты и принципы проектного управления**

## **1.1 Базовые понятия и определения управления проектами**

В разных литературных источниках есть множество определений проекта, которые не притягивают, а скорее дополняют друг друга. Однако наиболее полным и известным является следующее определение:

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов и услуг. [39].

Определение «временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание того, что цели не могут быть достигнуты. Определение «уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Более полное определение проекта звучит так: «Проект – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модификация физических объектов, технологических процессов, техническое и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению». [2].

Управление проектами – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Под объектами управления проектами понимаются проекты, программы и портфели проектов.

Субъектами управления проектами являются менеджеры проекта со стороны заказчика и исполнителя, а также команда управления проектами, или команда проекта.

Важно понимать, что при оценке успешности управления проектами используется концепция «треугольника управления проектами», то есть тройственного ограничения «качество (содержание работ проекта) – сроки – затраты». Соответственно, проект считается успешным в том случае, если были выдержаны требования по времени, стоимости и качеству.

При управлении проектами создается временная организационная структура, называемая организационной структурой проекта. Необходимо также учитывать тип организационной структуры компании, в рамках которой реализуется проект: функциональная, проектная или матричная. Матричная структура, в свою очередь. Подразделяется на слабую, сбалансированную и жесткую матрицы. Каждая организационная структура предполагает свои особенные подходы к формированию команды.

Общепринятым на современном этапе подходом к управлению проектами является процессный подход.

Процесс – это ряд взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для достижения заранее определенных продуктов, результатов или услуг. Процессы управления проектом выполняются командой проекта и обычно бывают двух типов.

1. Процессы управления проектом, общие для большинства проекта, как правильно, нацелены на выполнение общей задачи. Такой задачей может быть инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, а затем и закрытие проекта. Эти процессы взаимодействуют между собой сложным образом, это нельзя полностью объяснить в документе или с помощью рисунков. Взаимодействие процессов может также затрагивать содержание, стоимость, расписание проекта и т.д. Данные элементы называются областями знаний.



2. Процессы ориентированные на продукт. Определяют и создают продукт проекта. Они обычно определяются через жизненный цикл проекта и меняются в зависимости от области приложения. Процессы управления проекта и процессы, ориентированные на продукт, накладываются друг на друга и взаимодействуют в ходе выполнения проекта. Например, содержание проекта не может быть определено без понимания основ того, как производить указанный продукт.

Управление проектом – это интегративное действие. Интеграция управления требует, чтобы все процессы проектов и продуктов были должным образом выстроены и связаны с другими процессами для облегчения их координации. Эти взаимодействия между процессами часто требуют согласования требований и целей проекта. В рамках большого и сложного проекта могут происходить процессы, которые надо будет повторить несколько раз, чтобы определить и выполнить требования участников проекта и достичь согласия относительно результатов. Непринятие мер в течение одного процесса обычно влияет на этот процесс и другие связанные процессы. Например, изменение содержания почти всегда влияет на стоимость проекта, но может повлиять так и не повлиять на дух команды или качество продукта. Какие именно компромиссы будут приняты – зависит от конкретного проекта и от особенностей организации. Успешное управление проектом включает в себя активное управление этими взаимодействиями, чтобы выполнить все требования спонсоров, заказчиков и других участников проекта.

Необходимые группы процессов являются указаниями по применению правильных знаний и навыков в управлении проектами в течении проекта. Кроме того, процессы управления проектом для определенного процесса применяются итеративно, причем многие процессы повторяются и пересматриваются в ходе проекта. Менеджер и команда проекта несут ответственность за определение того, какие процессы должны быть

задействованы, кто и с какой степенью точности будет исполнять эти процессы, чтобы достичь нужных целей проекта.

Согласно руководству к своду знаний по управлению проектами (PMBOK), выделяют пять групп процессов управления проектами, необходимых для любого проекта: они обладают четкими зависимостями и выполняются в одной и той же последовательности в каждом проекте. Они не зависят от областей приложения или отрасли. Отдельные группы процессов, а также входящие в них процессы неоднократно повторяются при выполнении проекта.

Основные группы процессов при управлении проектом:

1. Процесс инициирования проекта – принятие решения об авторизации проекта.
2. Процесс планирования – определение и фиксация целей, планирование действий, необходимых для достижения целей и содержания, ражи которых был предпринят проект.
3. Процесс исполнения – объединение трудовых и других ресурсов для выполнения плана.
4. Процессы мониторинга и контроля – регулярная оценка развития проекта, осуществление мониторинга для обнаружения отклонения от плана, при необходимости проведение корректирующих воздействий для достижения целей проекта.
5. Процессы завершения – формализация приемки продукта, услуги или результата, подведение проекта к правильному завершению.

Диаграмма взаимодействия процессов дает общее представление об основных зависимостях и взаимодействиях между группами процессов. Отдельные процессы могут определять и ограничивать использование входов для получения выходов данной группы процессов. Группа процессов включает составные процессы управления проектами, которые связаны соответствующими входами и выходами, то есть результат одного процесса

становится входом другого. Например, группа процессов мониторинга и управления не только наблюдает и управляет работами, производимыми во время группы процессов, но также наблюдает и управляет всеми действиями по проекту. Группа процессов мониторинга и управления должна также обеспечивать обратную связь для применения корректирующих или предупреждающих действий, чтобы проект не выходил за рамки плана управления проектом или чтобы план управления проектом должным образом изменялся. Также вероятны многие другие взаимодействия между группами процессов. Группы процессов – это не то же самое, что фазы проекта. Если большие или сложные проекты могут быть разбиты на отдельные фазы или подпроекты, такие, например, как анализ осуществимости, разработки идеи, проектирование, создание прототипа, производство, испытание и т.д., то все группы процессов будут применяться к каждой фазе или подпроекту.

## **1.2 Система управления проектами в организации**

При анализе любой деятельности организации, можно выделить два основных направления деятельности, которые при жизнедеятельности организации существует параллельно: текущие, циклические процессы и проекты. Выполнение любой деятельности требует наличие человеческого ресурса, те действия, которые выполняются людьми. Соответственно, данный ресурс требует контроля и четкого планирования.

Основной отличительной особенностью данных видов деятельности является то, что процессы носят циклический и повторяющийся характер, а проекты направлены на достижение уникальных целей, но они ограничены по временным и денежным ресурсам.

Циклические операции характеризуются достаточно высокой степенью определенности, предполагают выполнение уже изученных и освоенных технологий, использование имеющегося оборудования, и существует

необходимость систематизации, нацеленной на повышение эффективности использования уже имеющихся ресурсов в однотипных циклах производства.

Проекты, в свою очередь, направлены на реализацию различных изменений внутри организации, или же изменений касающихся внешней среды организации.

Проекты нацелены на достижение определенных целей. И именно эти цели являются движущей силой всей деятельности проекта, и все действия планирования и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты к определенному моменту времени.

Как правило, проект предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. К примеру, основной целью проекта, связанного с постройкой нового жилого комплекса, будет являться реализация плана застройки и сдача объектов. Промежуточными целями или, другими словами, подцелями могут быть разработка проектно-сметной документации, разработка плана коммуникаций, проведение строительно-монтажных работ. В разработке проектно-сметной документации, в свою очередь, могут быть выделены цели более низкого уровня – разработка документации отделов «Система электроснабжения», «Система водоснабжения», «Система вентиляции» и т.д..

Тот факт, что проекты ориентированы на конечное достижение целей, имеет огромный внутренний смысл для управления ими.

Главным образом, он предполагает, что основной чертой управления проектами будет являться детальное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенная разработка более детализированных целей и задач. Из этого следует вывод, что проект необходимо рассматривать как поэтапное достижение детально выбранных целей. Следовательно, продвижение проекта вперед связано с достижением целей более высокого уровня до тех пор, пока не будет достигнута конечная цель проекта.

Проект сам по себе является сложной системой взаимосвязанных элементов. Проекты включают в себя реализацию многочисленных действий. Существуют исключения, когда взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологическая зависимость), в других случаях проследить взаимосвязи достаточно проблематично. Реализация некоторых промежуточных задач ставится под угрозу, так как предыдущие задачи не были завершены. Часть работ может реализовываться параллельно.

Основываясь на этом, можно сделать вывод, что проект – это система, которая складывается из взаимосвязанных частей. Является динамической и, следовательно, проект требует особых подходов к управлению.

Проект заканчивается, когда достигнута его генеральная цель. Таким образом, проекты имеют ограничение во временном ресурсе. У проектов присутствует выраженные начало и конец. Огромное количество усилий команды проекта направлено на обеспечении того, чтобы проект находился в завершающей стадии в намеченное время. Для этого ведется подготовка графиков, показывающих начальную стадию проекта и завершение задач, входящих в проект.

Основным отличием проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической процедурой. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного временного окончания и зависит лишь от наличия и величины спроса на продукт. В тот момент, когда исчезает спрос, производственный цикл заканчивается. Производственные циклы в своем роде не являются проектами. Однако, в некоторых областях производства, осуществляется на основе проектов. К примеру, штучное или мелкосерийное производство под заказ на заранее оговоренных условиях.

Проект как система организации деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для достижения конечного результата. Концепция проекта, во всяком случае, не противоречит

концепции фирмы или предприятия, и вполне совместима с ней. Следует заметить, что проект зачастую становится основной формой деятельности фирмы.

Проекты – это мероприятия в определенной степени неповторимые и однократные. Однако, степень уникальности каждого проекта может значительно отличаться от одного проекта к другому. Снижение уникальности может быть связано как с конечными целями проекта, так и с условиями их достижения. Если вы занимаетесь строительством коттеджей, и возводите двадцатый по счету однотипный дом, степень уникальности вашего проекта будет снижаться от дома к дому, так как базовые элементы идентичны предыдущему, который вы уже построили. Основными источниками уникальности могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации, к примеру, расположение дома, внешнего ландшафта, в особенности поставок материалов и комплектующих, в заключении договоров с новыми субподрядчиками.

Однако, с другой стороны, если вы разрабатываете новый прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с уникальными целями. И так как предыдущий опыт, в данной ситуации, лишь ограничено подсказывает вам что вы можете ожидать от выполнения проекта. При реализации данного проекта существует вероятность огромного риска и неопределенность.

С повышением уникальности проекта повышается неопределенность и сложность планирования и управления проектами. Как показывает опыт, в Российской Федерации руководители избегают поэтапного разделения задач текущей деятельности и управления проектами. Однако, это важно для разработки эффективной системы управления предприятием. Система управления ориентированная на управление неизменными технологическими процессами, не обеспечивает менеджера проекта актуальной информацией по поводу внесения корректировок в планирование и управление изменениями.

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке только при условии постоянного развития и быстрой адаптацией к изменяющимся условиям рыночной ниши. Следовательно, руководство предприятия, планируя и достигая определенные цели, постоянно сталкивается с соответствующими управленческими проблемами – как грамотно спланировать работы во времени и успеть к определенному сроку, какие ресурсы будут необходимы для достижения цели, сколько это будет стоить, по какому графику и из каких источников будет производиться финансирование.

Существуют области деятельности, где реализация проектов является основным видом организации работ. Например, строительная индустрия, уникальное, штучное производство, разработка информационных систем и другие. Компании, в которых основные процессы производства планируются и осуществляются на проектной основе, называют проектно-ориентированными организациями.

### **1.3 Характеристика основных методов и инструментов управления проектами**

Для того чтобы справиться с присущими каждому проекту трудностями и неопределенностью, руководитель должен разбить проект на отдельные стадии и определить риск. Затем в каждой стадии формируется перечень заданий.

Задание – это обязательная часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным образом и в заранее оговоренные сроки. Для простоты проверки оно должно быть небольшим (возможно, не более 10 человеко-часов). Многие задания имеют, скорее, тенденцию саморазвиваться, чем саморегулироваться, поэтому для каждого задания необходимо определить следующее:

1. Уникальность задания;

2. Срок выполнения (дни, часы и т.д.), изменяемая и жестко установленная продолжительность выполнения работ;
3. Даты начала и завершения;
4. Планируемые (в соответствии с первоначальным планом);
5. Ожидаемые (в соответствии с последующими изменениями в плане);
6. Реальные;
7. Сдерживающие факторы и ограничения;
8. Необходимые ресурсы выполнения работ (пространственные, технические, технологические, людские, финансовые и т.д.) и их уникальность, доступность и альтернативность использования для других работ и проектов;
9. Связь с другими заданиями (предшествующие и последующие задания).

Первый отечественный опыт применения технологий управления проектами в строительстве относится к 30-м годам прошлого столетия и связан с капитальным строительством (Магнитогорский металлургический комбинат). Но из-за дороговизны вычислительных ресурсов технологии проектного управления не получили широкого распространения. Только в 80х годах начали развиваться методы УП в строительстве с ориентацией на заказчика. Сегодня управление проектами широко применяется во всех сферах деятельности и сферах экономики, в том числе и в строительстве. На территории России в сфере строительства УП используют всего около 8% компаний. В то время как в государственных проектах 18%, НИОКР 18% промышленность 13%.

В каждой отрасли производства существуют свои понятия и определения элементов проектного управления в системе проектного управления. Проект, связанный с реализацией полного цикла капитальных вложений от начального вложения до завершения работ, называется



инвестиционным проектом, а при вхождении в его состав строительной части — соответственно инвестиционным строительным проектом (ИСП). Время реализации жизненного цикла любого инвестиционного строительного проекта составляет продолжительность между моментами начала предпроектной подготовки и закрытием проекта.

Объектом управления в строительстве могут быть:

- производственно-хозяйственная деятельность строительно-монтажных и других организаций отрасли в целом и их подразделений;
- реализация проектов и программ по строительству, техническому перевооружению, реконструкции предприятий, районов жилой застройки;
- процессы возведения или реконструкции отдельных строительных объектов.

Субъекты управления проектами в строительной области имеют свою специфику, роли и названия. Основными участниками строительного проекта являются:

- застройщик — это физическое или юридическое лицо, в интересах которого осуществляется строительство;
- инвестор — лицо, основной функцией которого является финансирование проекта;
- проектировщик — лицо, основной функцией которого является проведение проектных и изыскательских работ, необходимых для создания проектно-сметной документации;
- заказчик — лицо, основной функцией которого является организация строительства и реализации проекта в целом в интересах застройщика;
- генеральный подрядчик — основная функция заключается в «физическом» осуществлении строительства объектов в соответствии с разработанной проектно-сметной документацией;

- субподрядчик – лицо, которое привлекается генеральным подрядчиком для строительства объекта;

- пользователь-эксплуатационник — физическое или юридическое лицо, основной функцией которого является использование и эксплуатация строительного объекта. Способы строительства:

- хозяйственный способ строительства – работы выполняются силами и средствами действующих и строящихся предприятий или организаций;

- подрядный способ строительства – работы ведутся постоянно действующими строительными организациями по договору подряда с заказчиком. Договор подряда заключается только посредством тендерных торгов.

- смешанный способ строительства – часть работ выполняется по договору подрядными организациями, а часть работ ведут собственными силами.

Специфические особенности строительного производства:

- неподвижность продукта при перемещающихся материальных и технологических ресурсах в процессе производства;

- длительность производства цикла;

- относительно высокая материалоемкость продукции, что требует мощной материальной базы, размещение ее в пределах радиуса обслуживания;

- повышенная зависимость строительных и монтажных процессов от влияния вероятностных факторов – погода, время года, района строительства, наличия транспортных путей, наличие дополнительных местных расходов, наличие энергоресурсов и др.

В зависимости от специфики поставленных задач разрабатываемые проекты можно разделить на несколько основных видов:

- проекты нового строительства;

- проекты реконструкции, расширения, технического перевооружения, модернизации;
- проекты усиления, восстановления, капитального ремонта.

Рассмотрим особенности жизненного цикла строительного проекта:

1. Инициация проекта (на данном этапе происходит экономическое обоснование проекта, разработка бизнес-плана, коммерческая привлекательность, техническая реализуемость, составление задания на проектирование)

До составления задания на проектирование происходит обоснование инвестиций в строительство объекта, которое начинается за 2-3 года до начала строительства. В том случае, если обоснование показывает, что возведение объекта возможно технически, целесообразно, есть необходимые ресурсы, то оно утверждается, и затем переходят непосредственно к фазе планирования.

2. Планирование проекта, которое включает в себя организацию и проведение изыскательских и проектных работ (осуществляется изыскателями, проектировщиками и заказчиком).

Пока проектировщики разрабатывают техническую документацию, заказчик проекта подготавливает строительную площадку, освобождая ее от надземных и подземных строений для того, чтобы генподрядчик мог выполнять на ней все строительно-монтажные работы. Кроме того заказчик передает проектной организации строительный паспорт площадки, где указаны все технические данные по строительному участку и условия на присоединение будущего объекта к источникам снабжения, инженерным сетям и коммуникациям города.

3. Реализация проекта (осуществление строительства объекта в соответствии с рабочей документацией, контроль выполнения графика и сметы)

4. Завершение проекта (приемка объекта в эксплуатацию государственными органами надзора).

Основные фазы реализации строительного проекта, основные документы и исполнители проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Фазы реализации строительного проекта, основные документы и исполнители.

Фаза	Основной разрабатываемый документ	Основной исполнитель
Инициация	Бизнес-план, устав проекта	Застройщик
	Задание на проектирование	Застройщик, заказчик
Планирование	Проект, сметы, проект организации строительства	Проектировщик, заказчик
	Организация торгов	Заказчик, претенденты
	Договор подряда	Заказчик, подрядчик
	Разрешение на производство работ	Заказчик, подрядчик
	Проект производства работ	Подрядчик
Реализация	Общий журнал работ, технадзор, авторский надзор	Подрядчик, заказчик, проектировщик
Завершение	Акт государственной комиссии	Все субъекты управления
	Паспорт объекта, техдокументация, регистрация	Органы эксплуатации и регистрации

Программному обеспечению в строительстве также предъявляются свои требования. Для эффективного управления проектами в строительстве программное обеспечение должно содержать:

- календарные графики работ с различными уровнями иерархий;
- графики потребностей в ресурсах, расхода денежных средств, планирование ресурсного обеспечения;
- планирование ресурсов: исполнителей и механизмов (возобновляемых ресурсов), материалов (расходуемых ресурсов);

- проигрывание различных вариантов планирования – при жестких временных ограничениях и при ограниченных ресурсах;
- анализ распределения затрат на элементы объекта, на строительные работы.

Таким образом, проектное управление появилось в строительстве на ранних этапах становления науки и имеет свою специфику по понятийной базе, составу участников проекта, содержанию фаз жизненного цикла. Однако не только для строительной отрасли в целом характерен свой уникальный состав элементов системы управления проектами, но и каждая строительная организация по-своему использует инструменты и методы управления проектами. Для оценки различий в системах управления проектами конкретных организаций применяются модели зрелости проектного управления.

## **2 Анализ деятельности ООО УСК «Сибиряк»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика УСК «Сибиряк»**

Общество с ограниченной ответственностью Управляющая строительная компания «Сибиряк», именуемое в дальнейшем ООО УСК «Сибиряк», создано на основании Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 1989 году в качестве кооперативного строительного предприятия. Сегодня является признанным лидером строительной индустрии г. Красноярска.

Управляющая строительная компания «Сибиряк» зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью в едином государственном реестре юридических лиц,

ОГРН: 1042402971544, ИНН: 2466123241.

Место нахождения предприятия: г. Красноярск, ул. Батурина, д. 1.

Строительная компания является одним из предприятий, формирующих строительный рынок Красноярска. Профиль ее деятельности – строительные и монтажные работы на объектах жилого, коммерческого и социального назначения.

Так же ООО УСК «Сибиряк» занимается производством строительных материалов:

- конструкции и детали сборные железобетонные;
- конструкции фундаментов сборные железобетонные;
- конструкции стен и перегородок сборные железобетонные;
- плиты, панели и настилы перекрытий и покрытий железобетонные;
- конструкции инженерных сооружений сборные железобетонные;
- растворы, бетоны.

Выполнение такого широкого спектра работ осуществляется силами высокопрофессионального коллектива более чем из 800 человек. Строить

добротное жилье в установленные сроки и успешно конкурировать на строительном рынке позволяет собственная производственная база. В составе ООО УСК «Сибиряк»:

- завод крупнопанельного домостроения мощностью 200 тыс. кв. м общей площади;

- три растворобетонных узла, которые находятся на 11-ом км Енисейского тракта, в районе Промбазы (ул. Пограничников) и районе студенческого городка ФГАОУ ВПО «СФУ» (пр. Свободный);

- участок отделочных материалов;

- автотранспортный, столярный, колерный цеха;

- цех сантехнических заготовок;

- цех по раскрою обоев, стекла и линолеума;

- участок нулевого цикла;

- собственное проектное бюро.

ООО УСК "Сибиряк" является добросовестны налогоплательщиками работодателем, не имеющим задолженности по налоговым обязательствам и заработной плате. За вклад в развитие и укрепление благосостояния России в 2007 году присвоено звание «Налогоплательщик года - 2007», в 2009 г. награжден номинацией «Генеральный подрядчик». Крупнейшая строительная фирма Красноярского края является лауреатом международной премии «Лучшее предприятие года», которой было присуждено почетное звание «Предприятие высокой организации бухгалтерского учета», в 2009 и в 2010 годах признан добросовестным поставщиком, гарантированно исполняющим контракты в качестве надежного и эффективного исполнителя, в 2010 г. награжден сертификатом лидера экономики, в 2011 г. сертификатом соответствия (ISO 9001:2008), а также разрешение на применение

Знака соответствия добровольной сертификации  
«Технопрогресс».

Кроме того, ООО УСК «Сибиряк» является победителем тендера на строительство жилья по программам: «Обеспечение жильем участников последствий аварии на Чернобыльской АЭС» и «Обеспечение жильем граждан, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностям».

За годы работы ООО УСК «Сибиряк» несколько раз занимала первое место по вводу жилья и объектов социального назначения в г. Красноярске и Красноярском крае, награждалось почетными грамотами Администрации Красноярского края и Главы города Красноярска.

В ООО УСК «Сибиряк» сложилась историческая система управления, нежели на ее формирование и усовершенствования были направленные определенные действия руководства.

ООО УСК «Сибиряк» имеет линейно-функциональную структуру управления с элементами дивизионной. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них сформирована иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Между отдельными подразделениями ООО УСК «Сибиряк» существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи. Вертикальные связи - это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником предприятия и начальниками участков. Горизонтальные связи - это связи коопераций равноправных элементов.

ООО УСК «Сибиряк» возглавляет Гендиректор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом.

Учредителями Общества с ограниченной ответственностью «Управляющая строительная компания «Сибиряк» являются: Егоров



Владимир Владимирович – 75%, голосов и Кочеткова Екатерина Кондратьевна – 25 % голосов.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются: директор по капитальному строительству, исполнительный директор, директор по финансам, технический директор, директор по коммерческим вопросам и директор по правовым вопросам.

Производственный успех позволил предприятию максимально улучшить условия жизни своих работников. Разработана и действует система мер по льготному приобретению жилья для работников предприятия. Численность сотрудников компании около 2627 человек. На предприятии создаются дополнительные рабочие места, проводится работа по техническому перевооружению, внедрению новой современной техники.

Штат сотрудников ООО УСК «Сибиряк» главным образом состоит из высококвалифицированных специалистов, которые имеют высшее и среднее специальное образование. Еще одним преимуществом кадрового состава является наличие многолетнего опыта: от 1 до 30 лет. Также штат постоянно пополняется новыми специалистами, особенно деятельность кадровой политики компании направлена на привлечение студентов, окончивших высшие учебные заведения.

Одним из самых распространенных видов структуры управления является линейно-функциональная структура. В основу данной структуры управления заложена четкое построение вертикали власти и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации (правовые вопросы, финансовый мониторинг, социально-бытовое строение, жилищное строительство и другие). Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений.

На сегодняшний день организация является участником, прошедшим предварительную квалификацию в тендерах на строительство объектов

инфраструктуры, строительство и реконструкция зданий в капитальном исполнении, проводимых ОАО «НК «Роснефть», ЗАО «Ванкорнефть».

По итогам 2015 года строительная компания «Сибиряк» признана лидером г. Красноярск по критерию общей площади жилых домов, введенных в эксплуатацию. На конец года компания ввела в эксплуатацию 8 многоквартирных домов, что составляет 1184 квартир. Данный показатель ниже уровня предыдущего года на 36%. Однако это не дает повода сдавать позиции – компания продолжает держать лидирующие позиции в рейтинге застройщиков Красноярска.

## **2.2 Анализ структуры и функциональных особенностей управления УСК «Сибиряк»**

Строительное предприятие ООО «УСК «Сибиряк» включает в себя основные производственные подразделения и вспомогательные подразделения.

Основным производственным подразделением компании является строительно-монтажный участок.

На предприятии функционирует 10 вспомогательных подразделений:

- производство крупнопанельного домостроения (производство железобетонных и бетонных изделий);
- автотранспортный цех (транспортировка сырья и материалов, служебный транспорт для работников предприятия);
- участок по строительству инженерных сетей (работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций);
- монтажный участок (монтажные работы);
- электромонтажный участок (работы по устройству электроснабжения и электроосвещения);

- участок по приготовлению отелочных материалов, линолеума (приготовление и распределение отделочных материалов, раскрой линолеума);
- цех сантехнических заготовок (приготовление и распределение сантехнических заготовок для санузлов квартир и общественных помещений);
- складские помещения (центральный и холодный склады);
- растворобетонный участок (производство раствора и бетона);
- административно-хозяйственный отдел (обеспечение работников спецодеждой, уборка служебных, производственных помещений и территории).

По мимо строительства собственных объектов, где заказчиком является непосредственно ООО УСК «Сибиряк». Компания на постоянной основе участвует в тендерах на постройку значимых для государства объектов.

Выполнение объектов по госзаказу позволяет реализовывать проекты разного формата и масштаба, которые потом являются лицом компании. Масштабные проекты по госзаказу – это большая ответственность, большой комплекс работ, в котором есть много промежуточных этапов. Каждый этап ограничен жесткими рамками сроков, и эти сроки надо четко выдерживать. Компания, которая претендует на госзаказ, должна иметь ресурсы, чтобы обеспечить планомерный переход от одного этапа к другому и непрерывность технологического процесса. Самый важный положительный момент в работе с госзаказом – это стабильное финансирование. Госзаказ – это всегда гарантированный объем, прозрачная схема расходов, чаще всего – сжатые сроки, финансовая защищенность – уже выделенные средства на будущий объект.

Россия переняла и сейчас успешно использует положительный опыт бюджетного финансирования у зарубежных стран. Я считаю, что это положительно скажется на общем развитии, как конкретного региона, так и

строительной сферы в частности. Такое применение стиля управления экономическим состоянием страны в целом важно для государства, поскольку позволяет получать отдачу в сроки, предусмотренные в государственных контрактах на осуществление госзаказов.

Панельная строительная система применяется при проектировании зданий высотой до 30 этажей в обычных грунтовых условиях и до 14 этажей в сейсмических районах. Внедрение панельной системы в жилищное строительство было начато в конце 1940-х годов одновременно в СССР и во Франции. В 1997 году вступил в действие разработанный Росстроем ГОСТ 11309-97 на все типы крупнопанельных домов, определяющий все требования к их качеству, устройству стыков и степени точности производства и монтажа изделий.

Стены таких зданий монтируют из железобетонных панелей высотой в этаж, массой до 10 тонн и длиной в 1-3 конструктивно-планировочных шага.

Конструкции панелей несамоустойчивы: при возведении их устойчивость обеспечивают монтажные приспособления, а в эксплуатации - специальные конструкции стыков и связей.

Панели несущих стен устанавливают на цементном растворе, без взаимной перевязки швов. В России панельное домостроение составляет около 50 %, а в крупнейших городах достигает 70 % всего объема жилищного строительства, что обеспечивает его высокие темпы. В сравнении с традиционной системой устройства ограждающих конструкций с каменными стенами панельная система позволяла снизить стоимость строительства на 10 %, массу конструкций на 40 % и затраты труда на 40 %.

Техническим преимуществом панельных конструкций является их значительная прочность и жесткость. Это определило широкое применение панельных конструкций для зданий повышенной этажности в сложных грунтовых условиях (на просадочных и вечномерзлых грунтах, над горными выработками). По той же причине панельные конструкции демонстрируют

большую сейсмостойкость по сравнению с другими строительными системами.

В других экономически развитых странах объем панельного строительства растет также интенсивно, что объясняется высокой экономической эффективностью строительной системы.

Этапы строительства жилых домов включают:

- подготовка и сбор документов, получение разрешений, согласования, строительные работы;
- отделочные работы;
- благоустройство прилегающей территории;
- приемка и ввод в эксплуатацию готовых строительных объектов.

В первый этап входят подготовка и сбор документов, получение разрешений, согласования. Каждый проект строительства жилого комплекса утверждается Управлением Главгосэкспертизы России по Красноярскому краю. Для этого необходимо пройти следующие этапы согласований: проектирование; разработка архитектурного плана; согласование места размещения объекта; заключение договора аренды земельного участка с планом границ земельного участка; согласование с ГИБДД г. Красноярска по отводу земельного участка; получение заключения ГПС МЧС России о возможности строительства объекта на выбираемой площадке; получение экспертного санитарно-эпидемиологического заключения в ЦГСЭН; получение заключения Государственной службы охраны окружающей среды ГУ ПРООС по Красноярскому краю МПР Российской Федерации «О соответствии природоохранному законодательству предлагаемого к отводу участка для размещения 4-го градостроительного комплекса»; заключение Государственной службы охраны окружающей среды ГУ ПРООС по Красноярскому краю МПР Российской Федерации «О соответствии природоохранному законодательству предлагаемого к отводу участка для строительства; получение технических условий на водоснабжение и

прокладку канализаций; согласование энергоснабжения; получение разрешения на строительство от Администрации города.

Второй этап включает непосредственно все строительные работы. Строительство жилых панельных домов выполняется по следующей схеме:

- геодезические работы (разбивочные работы в процессе строительства; геодезический контроль точности геометрических параметров зданий (сооружений); исполнительная геодезическая съемка);
- подготовительные работы (расчистка территорий и подготовка их к застройке; строительство временных дорог, инженерных сетей и сооружений; укладка рельсовых путей);
- земляные работы (разработка выемок, вертикальная планировка; уплотнение грунтов и устройство грунтовых подушек; земляные работы в просадочных и пучинистых грунтах);
- устройство бетонных и железобетонных конструкций (опалубочные и арматурные работы; устройство монолитных бетонных и железобетонных конструкций);
- монтаж бетонных и железобетонных конструкций (монтаж фундаментов и стен подземной части зданий; монтаж элементов конструкций надземной части (колонн, рам, ригелей, ферм, балок, плит, панелей стен); монтаж вентиляционных блоков, объемных блоков шахт лифтов и мусоропроводов, санитарно-технических кабин);
- монтаж легких ограждающих конструкций (металлические конструкции; ограждающие конструкции из экструзионных панелей и плит; стены и конструкции из стеклянных блоков и профильного стекла; оконные и дверные блоки, пространственные конструкции из алюминиевого профиля, профиля ПВХ, стеклопластика, иных полимерных и комбинированных материалов);

- изоляционные работы (устройство изоляции из рулонных материалов на битумной основе, горячих асфальтовых смесей, битумоперлита и битумокерамзита;

- устройство изоляции из цементных растворов; устройство изоляции из полимерных и эмульсионно-мастичных составов; устройство изоляции из металлических листов;

- устройство теплоизоляции с применением мягких, жестких и полужестких волокнистых изделий и устройство покровных оболочек изоляции из жестких материалов;

- устройство теплоизоляции из плит и сыпучих материалов;

- кровельные работы;

- работы по устройству внутренних сетей и коммуникаций.

Третий этап содержит отделочные работы. Отделка квартир и подъездов панельных домов производится по следующей схеме:

- жилые комнаты (пол - линолеум, потолок - водоэмульсионная окраска, стены, перегородки - оклейка обоями, плинтус деревянный. Коридоры, холлы, кладовые: пол - линолеум, потолок водоэмульсионная окраска, стены, перегородки - оклейка обоями обычного качества, плинтус деревянный);

- кухни (пол - линолеум, потолок - водоэмульсионная окраска, стены, перегородки - оклейка обоями, плинтус);

- ванные комнаты, санузлы (пол - метлахская плитка, потолок водоэмульсионная окраска, стены и перегородки - плинтус из плитки и масляная покраска стен, выше водоэмульсионная окраска);

- электрооборудование (установка счетчиков, розеток, выключателей, светильников в санузлах);

- сантехоборудование (устанавливается унитаз фаянсовый, умывальник фаянсовый, ванна стальная, мойка стальная со смесителем, установка водосчетчиков);

- внутренние двери и входные двери в квартиру – щитовые (окрашиваются масляной краской);

- оконные блоки - пластиковые ПВХ белого цвета, подоконники пластиковые;

- трубные разводки для сантехнических работ (масляная окраска).

На четвёртом этапе производится благоустройство территории и охрана окружающей среды. При проектировании строительства всегда предусматриваются мероприятия по снижению негативного влияния проектируемого объекта на окружающую среду за счет благоустройства территории: организации рельефа, озеленения территории, устройства твердого покрытия площадок, проездов, тротуаров, устройства открытых спортивных сооружений.

На заключительном этапе проводится приемка и ввод в эксплуатацию готовых строительных объектов. По завершении работ, участники строительства с участием органов власти и самоуправления, органов государственного контроля осуществляют оценку соответствия построенного объекта в форме приемки и ввода его в эксплуатацию, в результате чего исполнителю строительства выдается разрешение на ввод объекта в эксплуатацию.

Конечным результатом деятельности компании является квартира в жилом панельном многоквартирном доме.

Также компания осуществляет строительство коммерческой недвижимости и объектов социально-культурного назначения.

Структура управления ООО УСК «Сибиряк» представлена в приложении Б.

Помимо директоров, непосредственно, линейных руководителей, существует руководители функциональных подразделений. К примеру, руководители планово-экономического отдела, которые курируют работы только этого дела. Основной задачей руководителей функциональных



отделов является подготовка проектировки планов, отчетов, которые впоследствии станут официальными документами после их подписания линейными руководителями.

Главным достоинством этой организационной структуры является возможность сохранения целенаправленности линейной структуры, предоставляет возможность передать выполнение определенных функций руководителям линейных подразделений, тем самым повысить компетентность управления в целом.

С недостатками линейно-функциональной системы организации управления придется столкнуться на практике. Основным недостатком является превышение должностных обязанностей руководителями функциональных подразделений. Так же недостатком будет слабая связь между функциональными подразделениями. Что, в свою очередь, будет тормозить работу всей цепочки процессов.

Организационная структура Сибиряка была сформирована исходя из всех возрастающих потребностей рынка. Как только возникала потребность, оперативно вводилось то или иное подразделение. В результате все направления, необходимые для функционирования предприятия в настоящий момент существуют.

Говоря об одновременном подчинении одних и тех же элементов структуры нескольким руководителям, нужно отнестись очень осторожно к пониманию сути этого феномена. На первый взгляд речь идет о нарушении принципа единоначалия. Однако, хорошо известно, что примитивное нарушение этого принципа с большой долей вероятности приводит к потере управляемости: то звено, на котором одновременно сходятся команды из нескольких независимых источников, теряет способность эффективного функционирования. Независимо от того, каким образом разные начальники разделяют во времени процессы управления одним и тем же менеджером, но у последнего всегда должен быть один постоянный руководитель.

ООО УСК «Сибиряк» возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Отличительной чертой ООО УСК «Сибиряк» является возведение социально значимых объектов. В течение нескольких лет компания становилась победителем в конкурсах и выигрывает тендеры на строительство зданий социального значения.

В 2007 году компания выполнила социальный заказ по тендеру от Управления капитального строительства, построив десятиэтажный дом на ул. Николаева с одно- и двухкомнатными квартирами. А также компанией были достроены и введены в эксплуатацию 2 дома на 314 семей для обманутых дольщиков; выполнены работы по развитию инфраструктуры на площадке крупнейшего микрорайона города Красноярска «Аэропорт-2».

В 2009 году были построены и введены в эксплуатацию социальные объекты — уютные детские сады в 7 микрорайоне жилого массива «Северный»; жилой дом в микрорайоне «Метростроитель»; в 2010 г - жилой дом № 3, 11А квартал жилого района "Покровский", Спортзал гимназии №5 по ул. Семафорной, 195.

В 2014 году компания «Сибиряк» выиграла тендер на строительство объекта зимней Универсиады-2019 — многофункционального спорткомплекса «Сопка». Спорткомплекс будет составной частью регионального центра спортивной подготовки «Академия зимних видов спорта» на Николаевской сопке в Октябрьском районе. По проекту в комплекс войдут универсальный игровой зал, акробатический зал с

трамплином, залы для настольного тенниса и бадминтона, медпункт, кафе, административно-тренинговый блок. Площадь объекта — 30,8 тысячи кв.м. Сдать спорткомплекс необходимо в январе 2018 года.

Одно из приоритетных направлений УСК «Сибиряк» - это промышленное строительство. ООО УСК «Сибиряк» производил строительные работы таких объектов, как Красноярский завод тяжелых экскаваторов, Саянский алюминиевый завод. Кроме того, УСК «Сибиряк» построил завод по производству глазурованной плитки в г. Сосновоборске и боулинг-центр в г. Красноярске. В 2014 г. на территории комбайнового завода вместо цехов были построены офисные помещения и жилые высотки. Было освоено около 72 га земли, построено объектов общей площадью около 1 млн 400 тыс. кв. метров.

Рейтинг строительных предприятий Красноярского края составляется на основе официально предоставленной информации Департамента градостроительства и данные о деловой активности компании. Данная информация формируется в сравнительной форме, имея удобный формат в виде рейтинга. Ежегодно журнал «Деловой квартал» составляет рейтинги крупнейших компаний Красноярского края. В оценку включены такие показатели как: финансовые отчеты, базы данных, публикации в СМИ.

В 2014 году компания ООО УСК «Сибиряк» оказалась на 48 месте среди самых крупнейших компаний Красноярского края. Основными конкурентами ООО УСК «Сибиряк» является ООО «Монолитхолдинг», которое оказалось на 27 месте, обогнав «Сибиряк» по финансовым показателям. ЗАО «Культбытстрой» занимает 70 строчку данного рейтинга.

Проведя анализ рейтингов строительных фирм Красноярского края, основные из которых представлены в приложении Г, можно сказать, что основными конкурентами ООО УСК «Сибиряк» являются ООО «Монолитхолдинг», «Культбытстрой» и СМ Сити.

Данный рейтинг за 2014 год представлены в таблице 2

Таблица 2 – Рейтинг застройщиков Красноярского Края

Рейтинги	УСК Сибиряк	Монолитхолдинг	Культбытстрой	СМ Сити
Рейтинг застройщиков в 2012 году	2	3	1	4
Рейтинг застройщиков в 2013 году	7	3	9	4
Лидеры строительного рынка Красноярск в 2014 году	2	5	1	3
Список крупнейших застройщиков Красноярск 2014 год	2	4	1	3
Рейтинг застройщиков 2015	1	2	3	6

Основываясь на данной таблице, можно сделать вывод, что ООО УСК «Сибиряк» к 2015 году выбился в лидеры застройщиков Красноярского края.

На основе рейтингов строительных компаний, составленных порталом «Деловой квартал» рассмотрим положение на рынке строительных компаний на рисунке 2: ООО УСК «Сибиряк» и основных конкурентов «Культбытстрой», «Монолитхолдинг» и СМ Сити:

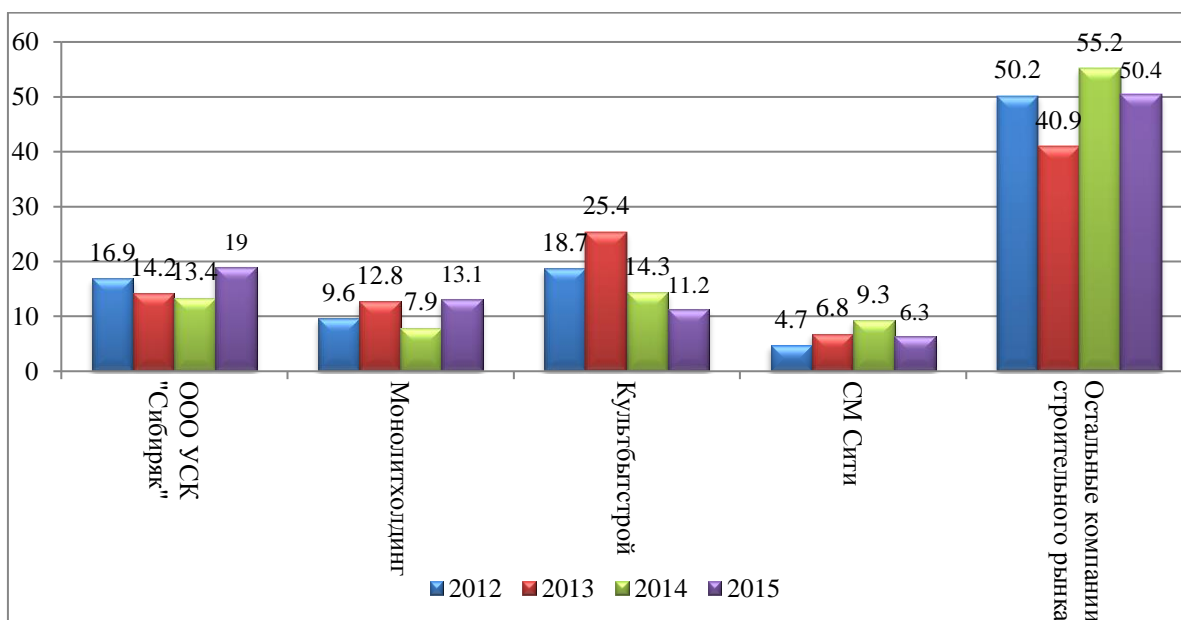


Рисунок 1 – Доля рынка строительных компаний г. Красноярска 2012-2015 года

Из данной диаграммы можно сделать вывод, что процент исследуемой компании ООО УСК «Сибиряк» растет, а проценты основных компаний конкурентов снижаются.

При помощи карты стратегических групп рассмотрим положением рассматриваемого объекта на рынке – ООО УСК «Сибиряк» и основных его конкурентов. Данные представлены на рисунке 3. По горизонтальной оси определим долю рынка, по вертикальной – темп роста доли рынка по сравнению с предыдущим годом. Данным возьмем с портала «Деловой квартал»[8].

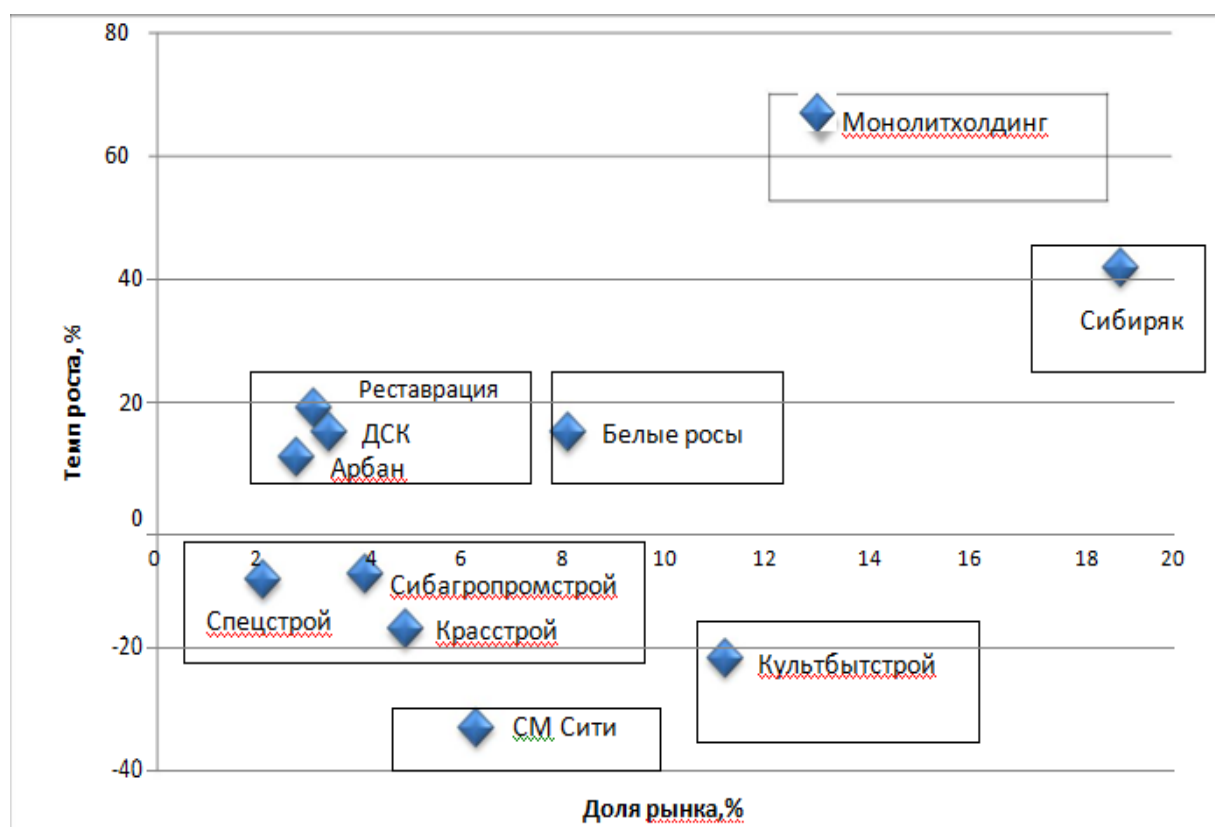


Рисунок 2 – Карты стратегических групп строительных компаний г. Красноярска

В таблице 3 выделим 7 стратегических групп:

Таблица 3 –Стратегические группы строительного рынка г. Красноярска 2015год

Группа	Состав
Группа А	«Монолитхолдинг»
Группа В	«Сибиряк»
Группа С	«Реставрация», «ДСК», «Арбан»
Группа D	«Белые росы»
Группа Е	«Спецстрой», «Сибагропромстрой», «Красстрой»
Группа F	«Кульбтыстрой»
Группа G	«СМ Сити»

Из приведенных данных можно сделать вывод о том, что в 2015 году наиболее успешными компаниями на рынке строительства города Красноярска стали «Монолитхолдинг» и «Сибиряк».

Далее оценим степень зрелости проектного управления в ООО УСК «Сибиряк». Модели зрелости управления проектами помогают компаниям оценить текущее состояние системы УП и определить стратегию и тактику его развития.

ООО УСК «Сибиряк» стремится к постепенному внедрению проектного управления в своей организации, т.к. УП использует не только для внутреннего развития, но и для ведения проектного бизнеса, такого как строительство.

Оценка будет производиться при помощи модели уровня зрелостей компании Г. Керцнера (Project Management Maturity Model). Данная анкета – таблица 4 была заполнена совместно с управляющим проектами ООО «Сибиряк».

Таблица 4 - Оценка зрелости проектного управления ООО УСК "Сибиряк"

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО УСК «Сибиряк»
1	наличие отдельных практик успешных проектов	Отсутствие наличия отдельных практик
	отдельные «очаги интереса» к управлению проектами	ПУ внедряется
	понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	Руководство поддерживает
	проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Обучение проводится на этапе внедрения
	введена единая терминология управления проектами	Определены в регламентах, пользуются стандартами РМВОК
	введен общий учет реализуемых проектов	Отсутствует
2	осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Существует проблема непонимания выгод от ПУ некоторыми сотрудниками)
	поддержка управления проектами на всех уровнях управления	Не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ)

#### Окончание таблицы 4

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Сибиряк»
	наличие общей методологии управления проектами	Отсутствует
	наличие системы контроля по проектам	Отсутствует
	разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Существует только график обучения персонала ПУ)
	основание проектного офиса или центра управления проектами	Отсутствует
3	интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	Отсутствует
	поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	Отсутствует
	постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	Отсутствует
4	основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга	отсутствует
	сравнение со сходными и с отличающимися отраслями	отсутствует
	сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	отсутствует
5	накопление информации об опыте прошлых проектов	отсутствует
	передача знаний и реализация программы наставничества	отсутствует
	стратегическое планирование в управлении проектами	отсутствует

Исходя из таблицы, делаем вывод, что проектное управление в ООО УСК «Сибиряк» находится на 1 уровне зрелости. Для успешного внедрения проектного управления, организации необходимо:

1. Организовать обучение персонала управлению проектами
2. Поощрять обучение (или прием на работу) сертифицированных



профессионалов в области управления проектами

3. Поощрять использование сотрудниками общей терминологии управления проектами

4. Осознать и идентифицировать наличие и доступность в компании средств управления проектами

5. Продвинуться к пониманию принципов управления проектами, заявленных в сводах знаний Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

### **2.3 Актуальность и обоснование необходимости внедрения проектного управления в УСК «Сибиряк»**

Во время прохождения мною преддипломной практики в апреле-мае 2017 года, было проведено несколько исследований в компании ООО УСК «Сибиряк». А именно, произведено интервью с генеральным директором компании Егоровым Владимиром Владимировичем и директором по финансам Кочетковой Екатериной Кондратьевной. Изначально была разъяснена система управления проектами, основные методы, инструменты и выгоды от внедрения проектного управления в организацию. Руководство организации после интервью пришло к выводу о необходимости внедрения системы управления проектами. Но так же были выделены основные проблемы, с которыми столкнется организация. Основные трудности следующие: сопротивление персонала и отсутствие стандартов управления проектами в компании.

Исследовав рынок строительных компаний города Красноярска, удалось сделать вывод, что лишь одна фирма пользуется международными стандартами управления, однако есть и те, кто вовсе не пользуется ими, а в качестве инструментов использует, например, MS Excel или вовсе бумажные носители.

Каковы же результаты внедрения проектного управления: усиление контроля над реализацией проектов, более оптимальное распределение ресурсов ну и, конечно же, сократились сроки и издержки.

Таким образом, результаты работы показали, что крупные игроки Красноярского строительного рынка используют управление проектами в своей деятельности. Это еще раз доказывает, что использование управления проектами снижает сроки и издержки строительных проектов, повышая конкурентоспособность компаний

Рассмотрим подробнее результаты анкетирования в ООО УСК «Сибиряк»

- проектное управление не введено в компанию;
- проектное управление должно охватывать все подразделения (ген. подрядчик, проектирование, тех. надзор);
- для введения необходимо привлечение внешнего консультанта;

Трудности, которые возникнут при внедрении:

1. Соппротивление персонала;
2. Повышение затрат на управление и контроль в начале внедрения;
3. Отсутствие необходимых знаний у сотрудников;
4. Отсутствие системы стимулирования персонала.

Руководству ООО УСК «Сибиряк» было предложено внедрить проектное управление проектами в деятельность организации. Причинами данному фактору послужили:

- срывы сроков (только 39% проектов выполняются в срок);
- превышение бюджета проекта (45% проектов не выходят за рамки бюджета);
- отсутствие наглядного представления план-графика проекта;
- организационные проблемы внутри команды;
- планирование только графика работ;

- низкое количество работ, принятых техническим надзором, т.е. низкое качество работ субподрядчиков и другие.

Основные проблемы, возникшие при внедрении ПУ:

1. Сопротивление персонала: отсутствие мотивации, знаний и нежелание работать по-новому. Персонал – это основа компании, особенно строительной. Тяжело вносить новшества, когда коллектив это отвергает. А возникает это потому, что они не до конца понимают, «что изменится» и «станет ли им от этого лучше». Отсутствие знаний и навыков также усложняет работу, для переобучения нужно достаточно много времени и финансовых средств.

2. Проблема – финансовая: повышение затрат на управление проектами на первом этапе внедрения. Для внедрения ПУ требуются вложения – привлечение консультанта, обучение персонала, покупка ПО и другое. Что первоначально может показаться невыгодным вложением для компании.

### **3 Внедрение проектного управления в УСК «Сибиряк» и оценка финансовой эффективности их внедрения**

#### **3.1 Разработка мероприятий внедрения проектного управления**

Для решения данных проблем началась работа над внедрением проектного управления в «Сибиряк». Было принято решение привлечь внешнего консультанта для разработки методологии ПУ, информационно-технологической поддержки, ролевой модели, обучения персонала.

Одним из условий успешной деятельности по управлению проектами является охват всех подразделений и партнеров компании, а не только непосредственно строителей.

Для внедрения ПУ было предложено сделать следующее:

- сформировано структурное подразделение – Штаб, в который входят:

1. Представители от Заказчика;
2. Представители от Генподрядчика;
3. Представители от ООО УСК «Сибиряк»;
4. Приглашенные члены Штаба;

- разработать регламенты управления проектами, шаблоны отчетных документов;

- создать новые должности для работы с MS Project и планированием проекта;

- создать единое хранилище данных по всем проектам ООО УСК «Сибиряк» – сервер;

- установить программное обеспечение MS Project;

- обучение персонала для пользования ПО;

- подготовлена проектная документация для пилотных проектов;

- разработана организационная структура команды проекта;

- разработана система мотивации персонала.

Как уже говорилось ранее, ООО УСК «Сибиряк» является застройщиком объектов Универсиады-2019, а именно Многофункционального комплекса «Сопка». Документация об итогах торгов на право строительства спортивных объектов размещена на портале госзакупок. Спортивный комплекс «Радуга» разместится на месте заброшенного пионерлагеря в Ветлужанке, недалеко от санатория «Лесной». В здании будет находиться учебный корпус, скалодром, залы для игры в сквош, универсальный спортзал, тренажерный зал, бассейн и административные помещения. Стадион будет включать зал ожидания, камеры хранения, прокат лыж, ски-сервис, буфет и прочее.

Начальная цена торгов составляла 1, 58 млрд. рублей. Согласно опубликованной документации, для участия в аукционе заявили УСК «Сибиряк» и ЗАО «Фирма «Кульбтыстрой». Сибиряк в ходе торгов опустилась до 1,54 млрд руб., вторая – до 1,55 млрд. Победу одержал «Сибиряк». Старт-комплекс с лыжным стадионом и освещенными лыжероллерными трассами с системами искусственного снегообразования будет строиться как часть спортивно-тренировочного комплекса «Академии зимних видов спорта» на Николаевской сопке. Объект включает также пресс-центр и зрительские трибуны на 1500 мест вдоль финишной прямой.

Во время Универсиады здесь пройдут соревнования по лыжным гонкам и спортивному ориентированию. Начальная цена контракта на выполнение работ составляла 1,56 млрд руб. На торги заявили АО «Красноярская региональная энергетическая компания», опустившая цену до 1,52 млрд руб., и «Сибиряк», предложивший выполнить работы за 1,51 млрд. В итоге последняя компания и была признана победителем. В ходе строительства обоих объектов планируется осуществить масштабные вырубki леса. Согласно документации, под «Радугу» планируется уничтожить до 6 тыс. деревьев, под старт-комплекс – еще 4,7 тыс. деревьев твердых пород.

Многофункциональный комплекс «Академия биатлона» со спортивными сооружениями. Включает в себя спортивный комплекс с гостиницей (87 мест), стрельбище с тридцатью мишенными установками, 12 км лыжных трасс.

Объект открыт в полном объеме в 2011 году. Единовременная пропускная способность – 106 человек. В 2013 году комплекс получил лицензию Международного союза биатлонистов категории В, дающую право проводить международные соревнования уровня Всемирных универсиад.

К моменту проведения соревнований предполагается реконструкция оборудования систем искусственного оснеживания и освещения трасс, трибун, расширение стадиона и трасс, установка видеоэкрана.

Общая площадь объекта – 13 819,0 м<sup>2</sup>. Предполагаемая дата сдачи объекта – 1 кв. 2018 год. Но по официальным данным краевые власти требуют сдачи объекта раньше поставленного срока для проведения тестовых мероприятий.

На этапе стройки и реконструкции объекта с самого начала начался сбой по срокам выполнения и сдачи объекта. Причиной задержки стали трудности с прохождением экспертизы и согласования проектной документации.

Проблема с просрочкой документации на предстоящие торги возникла, потому что из-за загруженности прораб не успевал вовремя составить заявку и передать её в проектно-сметный отдел. Здесь основным выходом из положения является передача функции составления заявки от прораба в отдел планирования и введение должности кладовщика на всех стройплощадках. На этапе планирования создается годовая заявка на материалы на основе MS Project. Кладовщик на стройплощадке будет следить за остатками материалов на объекте и передавать эти данные в отдел планирования. Планировщик на основе годовой заявки, разбитой по месяцам, и остаткам на площадке будет

составлять заявку на следующий месяц и передавать в тендерный отдел. Первое, что нужно сделать - это найти кладовщиков.

Помимо, социально-значимых объектов, «Сибиряк» занимается жилищным строительством. В данный момент ведется строительство на 3-х площадках: «Иннокентьевский», «Покровский», «Солнечный». По проекту «Солнечный» ведется проектно-сметная работа.

Сдача объектов микрорайона «Иннокентьевский» была назначена на январь 2017, но в связи с разногласиями с субподрядчиком сдачу объекта перенесли на сентябрь 2017 года. На данном этапе, конец июня 2017 года, готовность объекта составлять 86%. При грамотном распределении обязанностей начальника строительства и строительной бригады, есть возможность сдать объект без опоздания.

При построении объекта микрорайона «Покровский» использовались самые современные материалы, как заявляет застройщик. Однако, после сдачи объектов в эксплуатацию были замечены огромные недочеты, связанные с внутренней отделкой помещения. Так, собственник квартиры в микрорайоне «Покровский» отсудил у УСК «Сибиряк» более 750 000 рублей.

Так как на начальника строительства возложено множество обязанностей, включая контроль строительства объектов, подача проектно-сметной документации, определение ценовой политики, принимает санкционные меры по сопротивлению выполнения трудовой организации строительства объекта.

Мною было выдвинуто предложение о назначении менеджера проектов для каждого из строящихся объектов. Так как на данном этапе строительство ведется на трех жилищных объектах, соответственно, нам потребуются три кандидата на данную должность.

Таким образом, нам необходимо нанять 3 человека.

Требования к кандидату:

- образование - не ниже средне-специального;

- опыт от 1 года в аналогичной должности, в сфере строительства (желательно);

- ответственность, честность, внимательность.

Должностные обязанности:

- приёмка товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на склад и их размещение;

- оформление документации на ТМЦ;

- соблюдение правил хранения ТМЦ;

- выдача ТМЦ;

- контроль над использованием ТМЦ;

- проведение инвентаризаций;

- ведение складского учёта. Условия работы:

- место работы: стройплощадка;

- график 5/2, с 08.00 до 17.00;

- официальное оформление, все социальные гарантии;

- заработная плата 25тыс. руб/в месяц.

Также нужно внести изменения в функциональные обязанности планировщика, добавить пункт: составление месячной заявки на материалы и передача её в тендерный отдел.

При найме новых сотрудников, было предложено внедрить новый отдел, связанный непосредственно с управлением проектами.

Функционал отдела будет заключаться в:

1. Анализ состояния, в котором находится проект, производится всегда, когда изменяются условия осуществления проекта или появляется необходимость вмешаться в ход выполнения работ. Деятельность по анализу в процессе управления проектами обособлена от функции планирования в силу ее важности, обязательности, специфики применяемых методов и средств.



2. Планирование включает разработку и сбалансированную оценку комплексов работ и ресурсов, направляемых на достижение целей проекта. В том числе функция планирования охватывает и само определение (уточнение) целей проекта в процессе его разработки. Базой для планирования является разделение всего комплекса работ по осуществлению проекта на фазы, стадии и этапы работ, выполняемые в процессе его жизненного цикла. Конкретизация отдельных работ при этом проводится с учетом специфики конкретного проекта (вида, типа и его целей). Инженерное проектирование в концепции управления проектами рассматривается как продолжение детального планирования деятельности по осуществлению проекта

3. Функция организации предусматривает выбор формы организации работ по осуществлению проекта, в способствующей обеспечению реализации целей проекта, и создание организационной структуры управления всем комплексом работ по проекту. Основными задачами организационной деятельности при управлении проектом является создание коллективов для работ по реализации проекта, четкая координация работы всех участников, выбор рациональной организационной структуры управления проектом и обеспечение эффективного труда исполнителей.

4. Функция контроля является важным элементом обеспечения выполнения проекта и достижения желаемого результата. Объектами контроля служат: получение, распределение и утверждение документации проекта, сроки, затраты, качество и изменения, вносимые по мере продвижения работ, или проекта в целом. Результаты выполнения функции контроля используются для оценки (анализа) отклонений фактического хода процессов выполнения проекта по всем планируемым показателям. В свою очередь, данные этого анализа становятся исходными для начала работ по регулированию процесса реализации проекта, с которого начинается новый управленческий цикл.

Отдел по управлению проектами будет находиться в подчинении исполнительного директора.

Для того, чтобы посчитать, во сколько нам обойдутся новые сотрудники, определим, что на работу они выходят 1.09.17 года. Получается, что до конца года они проработают у нас 4 месяцев. В таблице 4 разместим сводную таблицу мероприятий для решения проблем с документацией.

Таблица 4 – Сводная таблица мероприятий для решения проблем с документацией

Мероприятие	Ответственный	Сроки
Публикация вакансии на сайте ООО УСК «Сибиряк» и в других источниках	Отдел кадров	01. 08. 17
Обработка резюме и приглашение подходящих кандидатов	Отдел кадров	20. 08. 17 – 25.08.17
Провести собеседование	Отдел кадров	25. 08. 17 – 30.08.17
Выбрать подходящих работников	Отдел кадров	30. 08. 17
Устроить на работу согласно ТК РФ	Отдел кадров	1.09. 17-6.09.17
Провести инструктаж на рабочем месте	Начальник объекта строительства	1.09.17
Внести изменения в функциональные обязанности ПЭО	Отдел кадров	1.09.17

Далее, в таблице 5, будет произведен расчет всех затрат для решения проблем, связанных с документацией.

Таблица 5 – Бюджет предложенных мероприятий

Статья расходов	Сумма (руб.)
Обучение персонала ПУ	1 256 000
Проведение деловой игры	23 500
Заработная плата кладовщикам	670 000
Итого	1 949 500

Общий бюджет проводимых мероприятий составляет 1 949 500 рублей на 2017 год.

Теперь нужно посчитать, сколько компания сможет сэкономить, если проведет данные мероприятия.

Для решения вопроса в ООО УСК «Сибиряк» и внедрению проектного управления в деятельность организации, были предложены следующие мероприятия:

- разработать систему обучения персонала и его оценки на 2017 год;
- разработать систему премирования КРІ;
- спланировать введение нового отдела и должности в организации.

### **3.2 Оценка финансовой эффективности внедрения проектного управления**

После рассмотрения основных мероприятий по внедрению проектного управления, был расчет бюджета и сроков. Далее необходимо выяснять насколько выгодны наши предложения по внедрению ПУ в компанию. Для этого будет произведен расчет, насколько компания сократит свои издержки, при внедрении ПУ.

В 2015 году ООО УСК «Сибиряк» ввел в эксплуатацию 135,5 тыс.кв.м. Средняя цена за кв.м. на территории Красноярска составляла 54 594руб.

По статистическим данным, предоставленным в ООО УСК «Сибиряк» средняя задержка сдачи дома составляет 102 дней, превышению бюджета 18,5%. Рассмотрим в таблице 6 основные показатели по срокам и бюджету до изменений.

Таблица 5 - Показатели по срокам и бюджету до проведения мероприятий

Значение показателя	Сроки				Бюджет			
	Вовремя (75%)		Не вовремя (25%)		Уложились (77%)		Не уложились (23%)	
	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.
Сумма	102 256	5582564,06	33244	1814922,93	103 320	5640652,08	32180	1756834,92

За каждый день просрочки сдачи объекта компания выплачивает неустойку, которая рассчитывается как:

$$\text{Число суток(просроченные дни)} * 1/300 * 8,25\% * \text{стоимость объекта,} \\ \text{указанная в соглашении} \quad (1)$$

В том случае, если дольщиком является гражданин, то неустойка выплачивается в двойном размере. Нам известно, что доля физических лиц составляет 69,52%, а юридических, соответственно, 30.48%.

Рассчитаем сумму неустойки для каждого типа потребителей. При условии средней статистической задержки сдачи объекта в 102 дня.

Для физических лиц:

$$102 * 1/300 * 8,25\% * 1,6 \text{ млн. руб.} = 448\,800 \text{ рублей.}$$

Для юридических лиц:

$$102 * 1/300 * 8,25\% * 1,5 \text{ млрд. руб.} = 4\,263\,600 \text{ рублей.}$$

Основываясь на данных расчет можно сделать вывод, что общая сумма неустойки, при условии, что все дольщики обратятся в суд, составит 4 712 400 рублей.

Ежегодно компания теряет около 380 653,514 тыс. руб из-за срыва сроков и превышения бюджета по проектам. При внедрении проектного управления в организацию, эти затраты будут снижены минимум на 14%. И составят 331 168, 557 тыс. рублей. Таким образом, эффект от предложенных мероприятий по внедрению проектного управления в ООО УСК «Сибиряк» в 42,2 раза больше, чем затраты на внедрение ПУ.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ООО УСК «Сибиряк» отсутствует проектное управление за счет чего срывы по срокам и бюджетам имеют отдельную статью в расходах организации. При внедрении проектного управления компания столкнется с разными видами проблем, такие как, финансовые проблемы, связанные с незапланированными затратами на обучение персонала и установку ПО, привлечение консультанта. Вторая проблема связана с нежеланием сотрудников принять новое видение деятельности организации.

Сейчас проблемы, которые влияют на срывы сроков и выход за рамки бюджета следующие: с закупками и персоналом. В первом случае - отсутствие документации из сметного и проектного отделов на предстоящие торги по реализуемым проектам. Данная проблема возникла из-за того, что на строительной площадке у прорабов не хватает времени на составление заявки на материалы и контроля наличия материала на площадке т.к. они заняты своими основными обязанностями – строительством. Поэтому заявки отправляют с опозданием. Во втором – отсутствие систематизированного графика обучения и мотивация персонала, которая не завязана на результатах проекта.

Во второй главе была рассмотрена организационная структура фирмы, выявлены основные конкуренты и доля рынка, занимаемая ООО УСК «Сибиряк».

В настоящее время проектная зрелость ООО УСК «сибиряк» находится на первом уровне модели зрелости Керцлера. При повышении проектной зрелости компании, руководство фирмы может достигнуть постоянного увеличения прибыли организации.

Для решения выявленных проблем мы предложили следующие мероприятия:

В области документации:

- предложили изменить должностные обязанности у специалистов планировщиков:

- предложили взять в штаб сотрудников нового специалист – кладовщика на стройплощадку.

Общий бюджет предложенных нами мероприятий составил 1 994 600 рублей на 2017 год. При проведении предложенных нами изменений, компания сможет сэкономить 31 418,474 тыс. руб. Эффект от проведения мероприятий в ООО УСК «Сибиряк» в 42,2 раз больше, чем затраты на их проведение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт компании ООО УСК «Сибиряк» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://usk-sibiryak.ru/>
2. Электронный портал «Деловой квартал» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.dk.ru/>
3. Устав ООО УСК «Сибиряк» // Протокол от 31.10.2016 года
4. Сайт недвижимости Красноярска и городов спутников «Домскан» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://domscan.ru/>
5. Сайт недвижимости «Наклучах.рф» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://nakluchah.ru/>
6. Сайт поиска недвижимости «Амадом» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://amadom.ru/>
7. Электронная газета «Региональный строительный еженедельник» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://xn--80atnddcf.xn--p1ai/>
8. Электронный портал «Деловой квартал г. Красноярск» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/>
9. Электронный журнал «Сибирский дом» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sibdom.ru/>
10. Электронная газета «Московский комсомолец» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mkgazeta.ru/>
11. Студия проектного развития «Мамоновпро» // «Структура управления проектами» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://mamonov.pro>
12. Электронная база данных «Контрагент» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.k-agent.ru/>
13. Информационно – аналитический портал «Долги» // ООО УСК «Сибиряк» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://dolgi.ru>

14. Электронный портал «Предприятия и фирмы Красноярск» // ООО УСК «Сибиряк» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasnoyarsck.ru/>
15. Электронный портал «Каталог организаций России» // ООО УСК «Сибиряк» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.list-org.com>
16. Электронный портал «НГС.Недвижимость» // ООО УСК «Сибиряк» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://realty.ngs.ru>
17. Электронный портал «Союз строителей Красноярского края» // «Новости союза от 16.04.2015» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sskk.ru/>
18. Электронный портал «Независимое информативное агентство» // «Сибиряк: фокус на инновации» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.24rus.ru>
19. Электронный портал «Конкурент» // «Сибиряк» работает по-новому» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.konkurent-krsk.ru>
20. Красноярские новости ТВК // «Универсиада-2019» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tvk6.ru>
21. Электронная библиотека «Либ-5» // «Правовое регулирование строительной деятельности» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://lib-5.ru>
22. Электронный портал «Законы России» // «Новый градостроительный кодекс РФ 2016» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.assessor.ru>
23. Электронный портал «Баурум» // «Справочник строителя» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.baurum.ru/>
24. Электронный портал «Наука и техника» // «Строительные технологии будущего» <http://nauka.info>



25. Научно-популярный портал «Буквы» // «Понятие и сущность внешней среды функционирования современного предприятия» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://bukvi.ru>
26. Электронная энциклопедия Красноярского края // «Красноярские десятилетки (1970-1980-е годы)» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://my.krskstate.ru>
27. Электронный ресурс «Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>
28. Ресурс машиностроения «И-маш» // «Проектная зрелость и ценностно-ориентированное управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.i-mash.ru>
29. Фоминых М.М.//Текст лекций «Управление проектами» // Красноярск, 2010г
30. Электронный портал «РБК»// «Обзор рынка городской недвижимости» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru>
31. Заренков В.А. // «Управление проектами»: учеб.пособие. – 2-е изд. – М.:Изд-во АСВ;СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312с.
32. Электронная энциклопедия менеджера // Процессы в управлении проектами [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>
33. Учебные материалы для студентов // «Управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://studme.org>
34. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 230-236.
35. Электронный ресурс для IT-специалистов// «История развития методологий проектирования» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://megamozg.ru>
36. Д.Мезеин «Система управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.advanta-group.ru>

37. Гуманитарно-правовой портал «Система управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://psyera.ru>
38. Управление услугами и проектами в IT «Управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.smlogic.ru>
39. Руководство к своду знаний по управлению проектами(Руководство PMBOK®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2013 [текст] / Пятое издание. - Project Management Institute, Inc. 2013. – 397 с.
40. Блог по управлению проектами «Зачем компании создавать КИС и как это делать?» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://project-management.zis.by>
41. Электронная энциклопедия «Студопедия» «Краткая история управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://studopedia.ru>
42. Издательский дом «Коммерсант» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>
43. Управление проектами: учебник для бакалавров/ А.И.Балашов, Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко; под ред. Е.М.Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 383с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 - Лидеры строительного рынка Красноярска по застройке жилых комплексов в 2014 году[2]

№	Наименование строительной организации	Общая пл. жил. домов введен. в эксплуатацию в 2014 г., тыс.кв.м.	Кол-во квартир, введен. в эсплу- атац. в 2014 г.	Кол-во домов, введен. в 2014 г.	Крупнейший объект жилищ. многоквартир. стро- ва, в 2014 г.	Год начала работы
1	«Кульббытстрой»	101,3	1 846	14	два жилых дома в 5-м мкр. ЖР «Николаевка» 12,2	1958
2	УСК «Сибиряк»	94,6	1 793	11	жилой дом мкр «Солнечный» 12,4	1989
3	«СМсити»	65,6	1 143	5	4 дома в ЖК «Зеленый городок» 50,2	2006
4	«Белые росы»	57,5	835	5	жилых дома в мкр. «Белые росы» 17,2	2005
5	ГК «Монолитхолдинг»	55,7	970	4	жилых дома в мкр. «Яблони» 28,1	1989
6	«Красстрой»	31,4	398	1	2-я очередь ЖК «Орбита» 31,4	2005
7	«Сибагропромстрой»	29,3	332	2	жилых дома в 5-м мкр-не ЖР «Слобода весны» 16,4	1991
8	«ДСК»	24,4	392	2	жилых дома в мкр «Покровский» 17,8	1978
9	СК «Реставрация»	22,6	313	3	жилых дома в мкр. «Эдельвейс» 10,9	1990
10	ГК «Арбан»	19,5	365	3	1-я очередь ЖК «Коломенский» 17,8	2003

Таблица А2 – рейтинг застройщиков в 2012 году [2]

№	Название компании ФИО руководителя	Общая площадь домов введен. в экспл. в 2012 г., тыс.кв. м.
1	"Культбытстрой" <sup>1</sup> Семеняков Геннадий Аркадьевич	179
2	УСК "Сибиряк" Егоров Владимир Владимирович	100
3	"Монолитхолдинг" Абасов Разим Магарамович	90
4	"СМ сити" ("Новый город") Коропачинский Александр Игоревич	48
5	"Белые росы" <sup>2</sup> Василянский Валерий Иванович	37
6	"Сибagroпромстрой" Мурадян Саркис Алексанович	32
7	"Красноярскпромстрой" <sup>2</sup> Савонин Анатолий Васильевич	27
8А	ПСК "Омега" Пуртов Александр Владимирович	25
8А	СК "Реставрация" Коваленко Николай Федорович	25
10	"Красстрой" (2) Сарченко Владимир Иванович	24

Таблица А3 – рейтинг застройщиков в 2013 году [2]

№	Название компании	Средняя площадь введенного в эксплуатац. многоквар. дома, введенного в 2013 г., тыс. кв.м.	Средняя лошадь квартир, введенных в эксплуатац. в 2013 г., кв.м.
1	«Красстрой-центр»	31,4	78,9
2	«Сибagroпромстрой»	14,7	88,3
3	ГК «Монолитхолдинг»	13,9	57,4
4	«СМ.сити» («Новый город»)	13,1	57,4
5	«ДСК»	12,2	62,2
6	«Белые росы»	11,5	68,9
7	УСК «Сибиряк»	8,6	52,8
8	СК «Реставрация»	7,5	72,2
9	«Культбытстрой»	7,2	54,9
10	ГК «Арбан»	6,5	53,4



Таблица А4 – Рейтинг застройщиков Amadom.ru[5]

Компания	Количество новостроек	Количество квартир
УСК «Сибиряк»	18	2445
Монолитхолдинг	15	5563
«Культбытстрой»	14	1746
Инвестжилстрой (Сосновоборск)	13	1878
Арбан	12	2462
СМ Сити	10	2040
Ангор	9	2032
ФБК	9	1348
«Красстрой»	7	1336
Реставрация	6	1148



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

